



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – DICIEMBRE 2016

## FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA INADEQUADO PODE ACOMETER AO INSUCESSO ORGANIZACIONAL EM SERVIÇO TURÍSTICO? - UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE PELOTAS/RS

**Luane Lopes Alves**<sup>1</sup>

Universidade Federal de Pelotas  
[luanelopesalves@gmail.com](mailto:luanelopesalves@gmail.com)

**Marcelo Rodrigues Gonçalves**<sup>2</sup>

Universidade Federal de Pelotas  
[mrg.goncalves75@gmail.com](mailto:mrg.goncalves75@gmail.com)

**Gleberson de Santana dos Santos**<sup>3</sup>

Universidade Federal de Pelotas  
[gleberonsantana@hotmail.com](mailto:gleberonsantana@hotmail.com)

**Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos**<sup>4</sup>

Universidade Federal de Pelotas  
[andripandolfi@yahoo.com.br](mailto:andripandolfi@yahoo.com.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luane Lopes Alves, Marcelo Rodrigues Gonçalves, Gleberson de Santana dos Santos y Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos (2016): "Formação de preço de venda inadequado pode acometer ao insucesso organizacional em serviço turístico? - um estudo de caso na cidade Pelotas/RS", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/venda.html>

### Resumo

O presente artigo possui o objetivo de analisar os desafios enfrentados na gestão de custos em empresa do ramo hoteleiro a partir do relato de um ex proprietário de uma pousada que encerrou suas atividades. Optou-se por utilizar um case de insucesso para explicar a importância da gestão de custos e formação de preço de venda, pois na comunidade científica e acadêmica é habitual utilizar cases de sucesso para explicar assuntos na área de gestão. Este trabalho, por sua vez, serviu-se de contraponto, vez que segundo Closs &

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnologia em Processos Gerenciais pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [luanelopesalves@gmail.com](mailto:luanelopesalves@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduado em Tecnologia em Processos Gerenciais pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [mrg.goncalves75@gmail.com](mailto:mrg.goncalves75@gmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Especialista em Gestão Financeira pela Faculdade de Tecnologia e Ciências, com MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário Internacional. Bacharel em Administração pelo Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador. Atualmente é professor na Faculdade de Administração e Turismo – FAT – na Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [gleberonsantana@hotmail.com](mailto:gleberonsantana@hotmail.com).

<sup>4</sup> Mestranda em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Especialista em Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Bacharela em Administração pela União de Ensino do Sudoeste do Paraná. E-mail: [andripandolfi@yahoo.com.br](mailto:andripandolfi@yahoo.com.br).

Antonello (2008) erros fazem parte do processo de aprendizagem gerencial. Este artigo se classifica quanto à abordagem como qualitativo, fazendo uso de estudo de caso e, quanto ao objetivo como pesquisa explicativa e descritiva. Conclui-se que é um desafio para o gestor a administração de custos no setor de hospitalidade, e o insucesso é explicado por um conjunto de fatores simultâneos.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos. Formação de Preço de Venda. Hotelaria. Administração de Serviços.

## **CAN BAD PRICE TRAINING SALE IN TOURIST SERVICE LEAD TO FAILURE? - A CASE STUDY IN PELOTAS/RS CITY**

### **Abstract**

This article has the objective to analyze the challenges facing the company in cost management in the hospitality industry from view of a former owner of an inn that ended its activities. We chose to use a case of failure to explain the importance of cost management and selling price formation, as in the scientific and academic community is customary to use successful cases to explain matters in the management area. This work, on the other hand, poured itself counterpoint, since according Closs & Antonello (2008) errors are part of the management learning process. This article is classified as the approach as qualitative, with case study use and while its purposes is classified as an explanatory and descriptive research. We conclude that is a challenge for the manager to cost management in the hospitality industry context, and the failure is explained by a number of concurrent factors.

**Key words:** Cost Management. Selling Price Training. Hospitality. Services Administration.

### **1 INTRODUÇÃO**

Segundo dados do SEBRAE (2011), 73% dos empreendimentos declaram falência em até dois anos de sobrevivência. Entre as principais causas apontadas na falha gerencial do negócio estão: falta de capital e planejamento; falta de conhecimentos gerenciais e problemas financeiros. Dentre essas falhas gerenciais destaca-se a formação do preço de venda inadequado.

Na visão de Sepp *et al.* (2015), uma dos grandes fatores que tem dificultado à longevidade das organizações, sobretudo as Micro e Pequenas

Empresas (MPEs) é a de manter-se atuante no mercado devido aos elevados custos que envolvem a produção e comercialização dos produtos, repercutindo, por sua vez, na precificação dos produtos na hora da venda.

Jung & Dall'agnol (2016) afirmam que precificação vai além de atribuir valor monetário a um produto ou serviço, outros fatores como competitividade mercado, demanda, produtos substitutos, relevância para o cliente/usuário devem ser levados em consideração.

Neste sentido, o presente artigo possui o objetivo de analisar os desafios enfrentados na gestão de custos em empresa do ramo hoteleiro a partir do relato de um ex-proprietário de uma pousada que encerrou suas atividades. Optou-se por utilizar um *case* de insucesso para explicar a importância da gestão de custos e formação de preço de venda, pois na comunidade científica e acadêmica é habitual utilizar *cases* de sucesso para explicar assuntos na área de gestão. Este trabalho, por sua vez, serviu-se de contraponto, vez que segundo Closs & Antonello (2008) erros fazem parte do processo de aprendizagem gerencial.

O presente trabalho se justifica pela importância de conhecer os fatores explicativos que têm levado inúmeras organizações à falência em menos de um período compreendido de cinco anos, segundo dados revelados pelo SEBRAE (2011, 2016), sobretudo no que tange às Micro e Pequenas Empresas.

O artigo se justifica por ter como objeto de estudo uma MPE. Segundo Porter (1986) e Trindade *et. al.* (2016) as MPEs têm papel fundamental nas economias em desenvolvimento, porém sua importância não está somente nas questões de ordem econômica, mas também na redução da pobreza e criação de emprego.

Um aspecto comumente encontrado nas MPEs: o dono da empresa e poucos funcionários recebem várias atribuições estratégicas (como a área de vendas). O que significa que a falta ou saída de uma dessas pessoas pode ocasionar uma grande perda ou até mesmo o fim da empresa (Durst & Edvardsson, 2012). Para o autor, essas empresas também são conhecidas pela sua grande mobilidade, tendo condições de absorver as mudanças do mercado.

As MPEs estimulam pessoas a terem o seu próprio negócio e as habilidades empresariais necessárias são elásticas, se adaptam rapidamente as mudanças do mercado. Elas geram emprego, ajudam a variar atividade econômica e contribuem significativamente para o comércio e exportações (Trindade *et. al.*, 2016).

Desouza e Awazu (2006) consideram que as MPEs normalmente não têm muitos recursos para gastar como terra, trabalho e capital. Elas devem fazer mais com menos. Nesse contexto a utilização sistemática do conhecimento das pessoas pode ser uma alternativa para obtenção de vantagem competitiva, pois, o conhecimento se multiplica quando é compartilhado, ao contrário do que acontece com terra, capital e trabalho (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Este artigo está organizado em cinco seções além da atual. Na próxima seção será levantado o referencial teórico acerca da gestão de custos, seus conceitos e tratamentos tanto para a contabilidade de custos e contabilidade gerencial, além de enfatizar acerca da administração de serviços e a indústria de hotelaria. A seção seguinte trata dos procedimentos metodológicos. A quarta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados. A quinta seção é reservada às considerações finais. Na última seção são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo versa acerca dos conceitos de contabilidade e suas nuances, sobretudo as abordagens de custos sob o enfoque das contabilidades financeira e gerencial. Além disso, são abordados os desafios do gestor no que se refere à estratégia de formação de preços. É discutido neste capítulo acerca da administração de serviços e a indústria hoteleira.

### **2.1 Gestão de custos e sua relação com contabilidade de custos e contabilidade gerencial e a formação de preço de venda**

A origem da contabilidade como técnica de controle patrimonial é antiga e remonta o próprio período de civilização humana, fundamentada na necessidade social de controle de levantamento de inventários, ainda que rudimentares para contar seu patrimônio. (Cotrin, Santos & Zotte Júnior, 2012).

Segundo Nogueira (2009), a existência de uma ferramenta que auxiliasse ao homem na tarefa de controle patrimonial se tornou necessária desde o momento em que o homem abandonou sua vida nômade e começou a ter posses e controla-las. Tal controle era realizado de maneira rudimentar, em tábuas de argila ou através de quantidades equivalentes de pedras atribuídas a cada unidade do rebanho. Essa maneira de controle teve como marco na

evolução, a obra do Frei Lucca Paccioli (1494) que formulou o método das partidas dobradas, dando início à ciência da contabilidade.

Alguns historiadores relatam que os primeiros sinais da existência das contas datam de aproximadamente 4.000 A. C.. Entretanto, antes disto, o homem primitivo, ao inventariar as primeiras ferramentas e instrumentos de caça e pesca disponível, ao contar seus rebanhos, já estava praticando uma forma rudimentar de contabilidade. (Cotrin, Santos & Zotte Júnior, 2012,p. 46).

Hodiernamente, a contabilidade tem adaptado às diversas necessidades dos seus usuários no que diz respeito ao controle patrimonial e tem munido gestores com informações úteis para auxiliá-lo no processo de tomada de decisão, cuja “decisão é tomada visando ao futuro” (Iudícibus & Marion, 2010).

Enquanto que outrora, a prática mercantil e comercial estava voltada apenas às trocas ou escambos, entre as pessoas, com o passar do tempo, com a mentalidade de aferir lucro nas transações surgiu a necessidade de atribuição de preço superior ao despendido pela mercadoria. “Na atividade comercial a determinação do custo do produto era fácil, uma vez que bastava verificar o valor pago pela mercadoria no momento de sua aquisição”. (Nogueira, 2009).

No entanto, com o advento da Revolução Industrial tornou preponderante a necessidade da contabilidade em definir “o quanto custou o produto produzido” para que se pudesse realizar uma gestão eficaz dos gastos industriais que, por sua vez, tornaram-se mais que complexos. Nesse contexto, surge a contabilidade de custos como forma de solucionar problemas de determinação de custos dos produtos produzidos. (Nogueira, 2009).

Tal enfoque transcende atualmente o sentido de fornecimento de informações acerca do custo do produto, porém passou a ser uma ferramenta essencial na gestão empresarial, ao passo que fornece informações úteis para tomada de decisão (Nogueira, 2009). Mas afinal, qual o conceito de contabilidade e quais seus objetivos centrais? – É a ciência que “estuda, registra e interpreta os fenômenos que afetam o patrimônio das entidades de forma que possa a ser um sistema de informação em si, fazendo parte de um sistema de informações gerenciais dentro da gestão empresarial” (Marques, Silva & Tarifa, 2009, p. 8).

O objetivo da contabilidade está pautado no controle do patrimônio das entidades e ao fornecimento de informações para os vários usuários e stakeholders de modo a propiciarem em decisões racionais. Já o objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades. (Iudícibus & Marion, 2010, Marques, Silva & Tarifa, 2009).

Segundo Bruni (2008), a contabilidade financeira pode ser definida como ciência que tem por finalidade o registro do patrimônio de uma entidade,

através da oficialização e transcrição dos fatos que alterem de qualquer forma o patrimônio, entendido como conjunto de bens, direitos e obrigações da entidade.

Na visão de Nogueira (2009), a contabilidade financeira se concentra nos demonstrativos para grupos externos, medindo, aferindo registros de transações e fornecendo demonstrativos financeiros baseados em princípios contábeis, portanto, o enfoque desta contabilidade está no cerne do atendimento dos órgãos competentes que regulam e padronizam tais registros e demonstrações. Sob essa perspectiva, a contabilidade de custos na óptica da contabilidade financeira, preocupa-se com o registro formal e legal das informações sobre custos. (Bruni, 2008).

Por sua vez, a contabilidade gerencial mensura e relata informações de cunho financeiro e não-financeiro com intuito de munir os administradores e gestores de informações para tomar decisões para alcance dos objetivos estratégicos organizacional. Dessa forma, os gestores, na forma de usuários, utilizam estas informações para escolher, comunicar e implementar estratégias (Nogueira, 2009).

Tangenciado sobre custos, observa-se na literatura uma diversidade de terminologias, podendo ser classificados quanto à associação ao produto ou serviço elaborado como, (1) custos primários, quando estão associados diretamente à produção e, portanto, consistem nos materiais-diretos e mão-de-obra direta; (2) custos de transformação, que representam o esforço da organização em transformar o material adquirido em produto acabado, sendo equivalentes à soma da mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação; (3) custos integrais que são correspondentes à soma de todos os valores consumidos pela empresa para elaboração do produto ou prestação de serviço, onde se inclui custos e despesas. (Bruni, 2008).

Gaebler & Raupp (2015) contribuem a sistematizar algumas das abordagens e categorias de custos associadas à conferência de qualidade, ou seja, todos os custos necessários para obter a qualidade requerida, além dos custos das falhas internas e externas. Os procedimentos de controle e de melhoria da qualidade (inspeções, controle de processos, treinamento, implantação e acompanhamento de sistemas da qualidade, entre outros) têm um determinado custo, que denominamos usualmente de “custos da qualidade”. Tais categorias são custos de prevenção, avaliação, falhas internas e externas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Sobre a gestão de custos, Laffin & Raupp (2016) informam que ela proporciona dados fundamentais aos administradores para que planejem e controlem as ações da empresa no que diz respeito ao custeio de produtos, serviços e clientes, apresentando grande relevância em diversos aspectos, como na elaboração de demonstrações contábeis, no processo de geração de

informações para a tomada de decisão por parte de usuários externos e, sobretudo, no auxílio a importantes decisões estratégicas de produtos.

**Quadro 1** – Conceitos, exemplos gerais e exemplos detalhados para cada categoria de custos

<b>Cate- goria</b>	<b>Custos de prevenção</b>	<b>Custos de avaliação</b>	<b>Custos de falhas internas</b>	<b>Custos de falhas externas</b>
<b>Conceito</b>	Gastos com atividades para assegurar que produtos defeituosos, insatisfatórios ou não aceitos não sejam produzidos.	Gastos com atividades para identificação de produtos ou serviços defeituosos antes da chegada ao cliente, externo ou interno.	Falhas de projeto, compras, suprimentos, programação e controle da produção, observadas antes do despacho ao cliente.	Custos gerados por problemas ocorridos após a entrega do produto ao cliente, associados às devoluções, queixas e reclamações dos clientes.
<b>Exemplos gerais</b>	Engenharia de Projeto; Engenharia da qualidade; Avaliação dos fornecedores; Manutenção preventiva dos equipamentos; Treinamento; Suporte técnico para vendedores; Inspeção dos componentes comprados	Inspeção; Teste do produto; Auto-inspeção pelos operadores; Inspeção do desempenho do produto/serviço no ambiente do cliente.	Perdas; Reprocessamento; Sucata; Manutenção de reparo; Descontos nos preços de venda de produtos com defeito; Horas-extras de retrabalho	Multas; Refaturamento; Vendas perdidas; Reposição do bem/serviço; Assistência técnica; Danos na imagem da empresa (perda de vendas).

<b>Exemplos detalhados</b>	Manutenção preventiva: gestão (M.O); insumos (pçs e equipamentos). Treinamento: Recursos (instrutor, viagens, material didático etc.), custo MO (horas/homem) x salário médio; M.O área de T&D. Custos com qualidade total (TQC): Consultorias e pessoal + diversos. Assistência técnica: Custo fixo (M.O. + recursos – telefone etc.) Prevenção à saúde do trabalhador. Programas de saúde Desenvolvimento de software. Suprimentos/Logística (frete sobre vendas).	Controle de qualidade no processo: M.O.; materiais de consumo e novos equipamentos. Controle de qualidade no recebimento: M.O., materiais de consumo e novos equipamentos. Aferição e calibração de instrumentos. Inspeção final.	Reprocesso: armazenagem inadequada. Resíduos: resíduos na fiação geral, na tecelagem geral. Perda de eficiência: paradas não previstas, erros na programação de produção, erros operacionais. Manutenção corretiva: Gestão, custo total e insumos (peças e equipamentos). Reclassificação. Turn-over: forçado, espontâneo > 90 dias. Absenteísmo: absenteísmo, acidentes de trabalho. Horas extras. Contencioso trabalhista.	Multas contratuais: tributárias e trabalhistas. Reclamações de clientes: devolução, envio de tecido, crédito, compra de peças, viagens/estadas, condução/refeição, locação e correios. Sobre venda. Perda de mercado: volume dos clientes que não compram mais e política de preço.
----------------------------	---	--	--	--

**Fonte:** Gaebler & Raupp (2015), a partir da visão dos autores Horgren, Foster & Datar (1997), Robles Jr (2003), Calixto & Oliveira (2006), Castro Junior & Gonçalves Filho (2011).

Diante das contribuições da contabilidade de custos e dos desafios impostos à atividade econômica das organizações, encontra-se a formação do preço de venda.

A decisão do preço de venda é uma das mais importantes para a empresa, afinal, a receita que a empresa recebe na venda de seus produtos ou serviços é a principal entrada de recursos na empresa. Recursos estes que serão utilizados para saldar os custos e despesas incorridos e apurar o lucro no período, visando assim remunerar o capital aplicado pelo proprietário da entidade. (Nogueira, 2009, p. 170).

É preciso explorar o preço de venda como uma vantagem competitiva. É difícil e complexa a busca para atingir a rentabilidade e o sucesso, e o preço de venda interfere fortemente quanto a isso, bem como na sobrevivência ou não da empresa. O mercado requer que empresas ofereçam produtos e serviços de qualidade com preços que o consumidor esteja disposto a pagar. Os preços devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas, além de conter margem suficiente para o retorno sobre o capital aplicado. O entendimento da política e formação de preços é fundamental para que as organizações conheçam seus limites financeiros (Machado *et al.*, 2006).

Dentro do mercado hoteleiro, outros fatores também devem ser levados em conta, visto que em empresas da área de hospitalidade, serviços possuem



características peculiares por conta da perecibilidade, intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade e, mensurá-los é um desafio para os gestores (Bruni & Famá, 2002, Bruni, 2008). Além disso, o empreendedor precisa ter objetivos bem definidos, uma empresa sem planejamento estratégico e financeiro não tem grandes chances de consolidar-se no mercado. É muito importante que seja determinado o seu público alvo, é a partir dele que são estabelecidos muitos fatores que interferem na formação do preço de venda. Acontece que empresas ligadas ao setor de turismo sofrem influência de sazonalidade, ou seja, alta e baixa temporada, por tanto, é importante que a empresa tenha em seu planejamento de custos o risco de ociosidade. O local é outro fator que entra na “ponta do lápis”. Cada região exige um investimento diferente e atrai um tipo de público diferente.

Em Pelotas/RS, um empresário decidiu abrir um empreendimento do ramo hoteleiro localizado no Laranjal, praia de água doce, pequena, popular entre moradores da região. A pousada se manteve por mais ou menos 6 anos no mercado. Muitos dos fatores que determinaram para ao fechamento da empresa estão ligados à formação do preço de venda que referem-se a equívocos na gestão de custos.

Segundo Bernardi (1996) & Cogan (1999), o preço pode ser estabelecido a partir do mercado. Desta forma, lucro será representado em função do valor relativo ao preço aceito menos os custos e despesas [ $L = P - (C + D)$ ]. Por essa ótica, o gestor deve ter um controle ainda maior de seus custos e suas despesas, para aumentar sua margem de contribuição. É importante que a empresa ofereça sempre um produto/serviço que supere os custos e despesas, de modo que a margem de lucro não seja insuficiente para dar retorno ao capital investido.

Já Horngren, Datra & Foster (2004) afirmam que o preço de um produto ou serviço depende da oferta e da procura. As três influências que incidem sobre oferta e procura são: os clientes, os concorrentes e os custos. Os clientes determinam se o valor cobrado é justo em relação ao benefício e satisfação. Já o concorrente vai interferir na posição em que a empresa está no mercado. E os custos, como visto anteriormente, interferem em relação ao retorno esperado pela empresa. Diante disso, constituiu objetivo deste trabalho o de analisar os desafios enfrentados na gestão de custos em empresa do ramo de hotelaria a partir do relato de um empreendedor.

Para Nogueira (2009), constituem variáveis que influenciam na determinação do preço, o grau de elasticidade da demanda, preços dos produtos substitutos e dos concorrentes, estratégia de *marketing* da empresa, entre outras.

Segundo Sandhursen (1998) as políticas e estratégias de preços são estabelecidas ou modificadas para favorecer o alcance de um ou mais dos

objetivos: (1) de taxa de retorno, usado tanto pelos intermediários como pelos fabricantes, discriminando uma porcentagem de retorno em dinheiro tanto nas vendas quanto nos investimentos; (2) das metas de liderança de mercado, os quais geralmente antecedem os lucros iniciais para lucros maiores, a longo prazo, ao precificar os produtos abaixo do preço do mercado para atingir uma consistente posição de liderança no mercado; (3) dos objetivos de liderança de qualidade do produto, o qual requer um preço introdutório alto para criar e conotar a qualidade do produto para os membros dos mercados-alvo. Isto é, “as percepções dos clientes são a principal consideração para atingir esse objetivo. Se a imagem de prestígio do produto cai baixo do seu preço alto, as vendas e os lucros também cairão”. (Sandhursen, 1998, p. 382).

## **2.2 Administração de custos para serviços e a hoteleira**

Para Bruni (2008), em operações de serviços, o desafio da mensuração e administração de custos é por demais complexa, vez que se trata de variáveis intangíveis. Segundo o autor, a visão de custos e a sua separação das despesas pode ser tornar um pouco mais difícil que as operações industriais de bens, pela razão da inexistência de estoques de serviços.

Neste contexto, os custos são representados pelos esforços consumidos no serviço. Ou seja, para exemplificar, em uma escola o valor gasto com salários de professores é custo, gastos com médicos e enfermeiros relacionados ao atendimento a pacientes, também são custos, bem como o salário da recepcionista, da camareira, no caso de empreendimentos hoteleiros. (Bruni, 2008).

Diante, da complexidade a que estão expostos os serviços, segundo Castelli (1994), o desempenho com qualidade das prestações hoteleiras é marco determinante para o sucesso desses empreendimentos, sobretudo, nesse contexto de acirrada competitividade e exigência cada vez maior do consumidor.

Segundo o autor, a qualidade onera custos, mas a não-qualidade custa muito mais. O custo da qualidade é a soma do custo de fazer errado mais o custo de fazer certo. Enquanto que o custo da não-qualidade ou o preço da não-conformidade constitui a soma das despesas decorrentes de se fazerem coisas erradas (como os esforços para corrigir pedidos dos vendedores, corrigir o produto/serviço em processamento, repetir a tarefa), o custo da qualidade ou o preço da conformidade representa a soma dos gastos para fazerem o produtos e serviços bem feitos em uma única vez, assegurando a

conformidade requisitada. (Castelli, 1994). O que para Bruni (2008), constitui o custo não-qualidade como sendo fator “perda” e “desperdício”.

Segundo Bernardelli Junior *et al.* (2014), a palavra “hotelaria” provém do latim “*hospitalium*” que denota casa que recebe a todos ou local onde são abrigados peregrinos mediante pagamento por serviços.

Ainda segundo Bernardelli Junior *et al.* (2014), o Brasil conta, segundo dados de 2014, com 9.909 hotéis e flats, o que totaliza uma oferta de 485.103 UHs (Unidades Habitacionais). Desse total, 4,4% são hotéis e flats de cadeias nacionais, 4,6% são hotéis e flats de cadeias internacionais, 37,4% são hotéis independentes com até 20 quartos e 54% são hotéis independentes com mais de 20 quartos. A realidade brasileira é composta por hotéis independentes e em sua maioria com menos de 20 UHs, caracterizando-se como empreendimentos de pequeno porte. (Bernardelli Junior *et al.*, 2014).

Castelli (1994) informa que a missão de um hotel enquanto empresa deve não deve expressar apenas a obtenção de resultados visando prioritariamente ao lucro, como muitos empreendimentos hoteleiros têm encarado, mas uma consequência de um excelente atendimento e fidelização dos clientes.

Se a diferença contábil entre a receita (R) e despesa (D) pendesse para o lado da receita, a empresa obteria o seu lucro (L) e seria feliz. Aliás, continuaria sendo. Não há nada de errado na obtenção de lucro. Afinal, lucro não é um palavrão. Só que o lucro foi deslocado para uma outra “posição do time”. Ele passou, dentro da ótica da Gerência da Qualidade Total, a ser uma consequência de hóspedes satisfeitos. Nessa nova abordagem o lucro passa a ser enfocado como se fosse o pagamento que o cliente que o cliente realiza em reconhecimento por aquilo que a empresa fez de bom para ele. São os clientes felizes que garantem a sobrevivência da empresa (...). (Castelli, 1994, p. 124).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, tendo como instrumento de coleta a realização de uma entrevista semiestruturada com o ex-proprietário de uma pousada que teve suas atividades encerradas. Buscou-se também compreender a visão do ex-sócio sobre os problemas enfrentados, e dentro destes, entender qual forma procederia se tivesse uma “segunda chance”.

Segundo Gil (2008), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é,

portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Tem-se, desta forma, através dela, fonte confiável de informações que são repassadas diretamente pelo entrevistado ao pesquisador, sem intermediários, o que facilita a interação entre as partes e a dissolução de dúvidas que porventura surjam.

A entrevista foi realizada durante o mês de julho de 2016, onde realizou-se um estudo de caso. A seleção do caso foi intencional, justificada pela facilidade de contato dos pesquisadores com o entrevistado.

As perguntas foram formuladas com a intenção de verificar empiricamente o julgamento do entrevistado acerca do ramo de hotelaria ser rentável na região, diante da concorrência; apontar o atributo ou razão do encerramento das atividades da pousada; assinalar as principais dificuldades para manter empreendimentos desta natureza e magnitude; discutir acerca do que poderia ser feito para que empreendimentos como este não encerrassem prematuramente suas atividades, segundo a óptica do entrevistado.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A primeira pergunta realizada ao ex-proprietário da pousada estava relacionada a: “O senhor acredita que o ramo da hotelaria é ainda rentável nos dias atuais? ”. A resposta foi que sim. Segundo seu entendimento qualquer negócio é rentável, desde que se achem seus pontos fortes e fracos e saiba-se atuar em cima destes. Diferenciais perante a concorrência sempre são bem-vindos, pois ele acredita que a prestação de serviços de qualidade é algo que pode ser bem explorado neste ramo.

A segunda pergunta então foi a seguinte: “A que motivo o senhor atribui o fechamento da pousada?” A resposta foi a falta de um gerenciamento mais detalhado nos custos operacionais do empreendimento. Enfatizou que realizou um grande investimento inicial, pois sua intenção era criar algo fora do trivial, um empreendimento que se diferenciasse dos demais desde a sua apresentação, passando pelos serviços prestados. Mas em algum momento, segundo ele, perdeu-se o controle sobre os custos de manutenção, o que aliado à boa parte da receita já comprometida por conta de compromissos assumidos na construção do local, reduziu drasticamente a lucratividade.

A terceira pergunta foi: “Qual a maior dificuldade em se manter um empreendimento desta natureza?” A resposta foi de que especificamente na cidade de Pelotas, na sua visão, não se explora o turismo de forma inteligente. Ele citou a “balneabilidade” da Laguna dos Patos como sendo um empecilho

(no verão normalmente há vários pontos impróprios para banho). Balneabilidade é a capacidade que um local tem de possibilitar o banho e atividades esportivas em suas águas, ou seja, é a qualidade das águas destinadas à recreação de contato primário. Essa balneabilidade é determinada a partir da mensuração da quantidade de bactérias do grupo coliforme presentes na água.

O empresário citou o pouco incentivo ao turismo local por parte do poder público, mencionando as cidades vizinhas de São Lourenço do Sul e Arambaré como exemplos de locais que melhor exploram este tipo de ação.

A quarta pergunta é a que segue: “Na sua visão, o que poderia ser feito para que empreendimentos como este não encerrassem prematuramente suas atividades?” A resposta foi prontamente um maior incentivo por parte do poder público, no sentido de manter atraente aos turistas a localidade. Nessa lógica reforçou a necessidade de se fomentar programas publicitários, em forma de parcerias público-privadas entre a Prefeitura Municipal e os empresários do setor, no intuito de alavancar o turismo na região. Entende também que um incentivo fiscal por parte da Prefeitura, sobretudo nos primeiros anos de funcionamento, é algo que pode ajudar muito na consolidação da empresa. Especificamente no seu caso, acredita que se houvesse um melhor gerenciamento dos custos operacionais, um controle maior entre aquilo que era gasto e o que realmente deveria ser, a empresa teria outra sorte.

Por último, perguntou-se: “O senhor ainda acredita que vale a pena investir neste ramo?” A resposta foi positiva. O entrevistado se disse um sonhador, que acredita acima de tudo que a prestação de um serviço de qualidade e o bom relacionamento com os clientes são marcas indelévels. E ele garantiu, por várias vezes durante a entrevista, que seu estabelecimento primava por estes dois conceitos.

Diante da entrevista, percebeu-se que a despeito dos poucos estímulos que o setor recebe, ou ainda da falta de incentivos por parte do poder público, o entrevistado reputou o insucesso à falta de organização gerencial, sobretudo no que diz respeito à análise dos custos operacionais e de manutenção da empresa. Como foi dito anteriormente, o grande investimento realizado no intuito de oferecer um empreendimento com muitos diferenciais, trouxe consigo uma dívida relativamente pesada a ser paga com o tempo, e diretamente dependente do capital de giro para que fosse honrada. Dentro deste contexto, necessário se fazia um controle rigoroso nos custos a fim de que a empresa pudesse dar o retorno esperado, o que de acordo com o gestor não aconteceu.

Conforme o empreendedor é bem provável que a contratação de um serviço de consultoria a tempo hábil trouxesse resultados positivos capazes de alavancar a empresa, ou pelo menos evitar que chegasse ao fim exclusivamente por motivos financeiros. O que de fato se percebeu com o

estudo de caso, foi a real necessidade de se saber gerenciar os custos operacionais em relação à entrada de capital da empresa. Por mais atrativo que seja o empreendimento, por mais apelo que ele desperte perante seus clientes, por mais diferenciais que ele apresente em comparação à concorrência, ainda assim uma gestão financeira precária acarretará danos irreversíveis que em algum momento cobrarão seu preço.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi de analisar os desafios enfrentados na gestão de custos em empresa do ramo de hotelaria a partir do relato de um ex proprietário de uma pousada que encerrou suas atividades. Observou-se durante a entrevista o grande volume de investimento dispendido pela empresa, porém não havia tanta demanda de clientes dispostos a pagar o preço que o empreendedor considerava suficiente para suprir o investimento realizado. A pousada era um local que oferecia qualidade, com boas acomodações e impecável na prestação de serviços. O obstáculo da empresa foi a incompatibilidade com a região e o público que tinha para atender. Havia a necessidade do estabelecimento de métodos que atendessem a este tipo de problema. Uma das possibilidades é a adoção de técnicas, como citadas anteriormente, para alcançar a melhor precificação de modo justo e coerente, evitando que empresas como essa quebrem no mercado.

Assim, o papel do gestor fica bem estabelecido, tendo sua atuação diretamente vinculada à análise de custos de produção e à formação do preço otimizado de mercado do seu produto ou serviço.

Sepp *et al.* (2015) reconhecem que custos são inevitáveis à rotina organizacional e é inerente à manutenção do negócio. Desse modo, recomendam que a gestão tenha o auxílio da contabilidade como instrumento de fornecimento de informações estratégicas; informações estas, inclusive, que suporte a determinação do preço de venda dos produtos para que a empresa atinja uma margem de contribuição que lhe seja favorável e suplante seus custos e garanta lucros.

Conclui-se, portanto, que uma análise criteriosa dos fatores referidos a respeito da formação do preço na rede hoteleira são de suma importância para a permanência e manutenção da empresa no mercado, de forma competitiva.

## REFERÊNCIAS

- Bernardelli Junior, J. M., Manguiera, F. O., Aguiar, A. O., Gallardo, A. L. C. F., & Ruiz, M. S. (2014). Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros . *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 6(4), 564-582.
- Bernardi, L. A. (1996). *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas.
- Bruni, A. L. (2008). *A administração de custos, preços e lucros*. São Paulo: Atlas.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2002). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel*. São Paulo: Atlas.
- Castelli, G. (1994). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. – Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Closs, L. Q., & Antonello, C. S. (2008). O uso do método de história de vida para a compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. *XXXII Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro.
- Cogan, S. (1999). *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira.
- Cotrin, A. M., Santos, A. L. dos, & Zotte Júnior, L. (2012). A evolução da contabilidade e o mercado de trabalho para o contabilista. *Revista Conteúdo*, 2(1), 44-63.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*: 10(1), 32-43.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2004). *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Prentice Hall.
- Gaebler, D. M., & Raupp, F. M. (2015). Identificação e mensuração dos custos da qualidade e da não qualidade em uma indústria têxtil e de confecção. In.: IV Centre for Social and Environmental Accounting Research South America. *Anais... IV CSEAR South America*. Salvador/Bahia.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S. de, & Marion, J. C. (2010). *Contabilidade comercial: atualizado conforme Lei 11.638/07 e Lei nº 11.941/09*. – 9. Ed. – São Paulo: Atlas.

- Jung, P., & Dall'Agnol, R. M. (2016). Formação de preços em hotelaria: um estudo de caso. *Turismo-Visão e Ação*, 18(1), 106-133.
- Laffin, N. H. F., & Raupp, F. M. (2016). Gestão de custos e prestação de contas: um estudo em uma organização sem fins lucrativos. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 10 (2), 5-25.
- Machado, M. A. V., Machado, M. R., & Holanda, F. D. A. (2006). Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo exploratório. *Encontro Anual da Anpad*, 30.
- Marques, C. J., Silva, L. F. S. da, & Tarifa, M. R. (2009). *Introdução à contabilidade*. – São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Nogueira, D. R. (2009). *Contabilidade de custos: ciências contábeis*. – São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sandhusen, R. (1998). *Marketing básico*. Tradução Robert Brian Taylor. – São Paulo: Saraiva.
- Sebrae. Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (2011). *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil SEBRAE*. BRASIL: 30p.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Como definir o preço de venda de um produto ou serviço*. Retrieved from <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Sepp, C., Manfro, L., Theisen, C. P., Diel, E. H. & Diel, F. J. (2015). Formação do preço de venda: um estudo aplicado em um restaurante do município de Chapecó- SC. *Revista Científica Tecnológica*, 3(2), 105-121.
- Trindade, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. A. O., Botelho, L. L. R., & Labiak Junior, S. (2016). Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(Especial), 189-203.